



INSTITUTIONEN FÖR TILLÄMPAD IT

Mölnadal stad

Framdrift genom utbildning: Reflektioner kring utbildning som verksamhetsutveckling

Johan Magnusson

Tomas Lindroth

Jacob Torell

Forskningskonsortiet för Digital förvaltning

Swedish Center for Digital Innovation

Institutionen för Tillämpad IT

Göteborgs universitet

Sammanfattning

Mölnadal stad genomförde under hösten 2021 en utbildning i digitalisering levererad av forskningskonsortiet Digital förvaltning. Kursen genomfördes med ett trettiotal deltagare i form av chefer och experter från staden. Kursen skapade en unik möjlighet för såväl kunskapslyft av deltagarna, men även konkret framdrift genom samskapande av gemensam förståelse och nya initiativ. Deltagarna identifierade fyra områden som särskilt viktiga för Mölnadal stads fortsatta strävan efter ändamålsenlig digitalisering. 1. Definition och målsättning; 2. Politisk förankring; 3. Tvär-funktionella utvecklingsforum; 4. HRs roll. Dessa fyra områden ses som såväl förankrade som rätt väg för staden. Studien finner att utbildning är en bärkraftig mekanism för säkerställandet av ändamålsenlig digitalisering, och diskuterar grundläggande designaspekter för optimal effekt av utbildningsinsatser kring digitalisering.

Innehållsförteckning

1. Bakgrund.....	4
2. Resultat.....	5
2.1. Definition och mål.....	5
2.2. Politisk förankring.....	6
2.3. Utvecklingsforum.....	6
2.4. HRs roll och uppdrag	6
3. Analys och rekommendationer	7
4. Avslutande kommentarer	8

1. Bakgrund

Digitalisering, här sedd som en metod för verksamhetsutveckling pekas ut som en absolut nödvändighet för säkerställande av fortsatt relevans och kostnadseffektivitet inom offentlig sektor¹. Digitaliseringen för med sig stora möjligheter, men är samtidigt en betydande svårighet för offentlig sektors aktörer givet dess omfattande effekter och dess krav på nya förutsättningar².

Tidigare studier pekar på riskerna associerade vid att digitalisering ej ges rätt förutsättningar inom offentlig sektor. Existerande styrning och organisering verkar kontraproduktiv för nyttjande av digitaliseringens möjligheter, och det råder en stor diskrepans i termer av hur olika aktörer inom offentlig sektor lyckas med digitalisering³.

Som ett led i att säkerställa rätt förutsättningar för digitalisering har flera organisationer uppmärksammat betydelsen av att säkerställa digitaliseringskompetens⁴. Till skillnad från digital kompetens (dvs förmågan att använda digitala verktyg) rör digitaliseringskompetens förmågan att leda digital transformation.

Mölnadal stad utmärker sig som en väl fungerande kommun med delvis goda förutsättningar för framgångsrik digitalisering. Samtidigt uppvisar staden många av de brister som lyfts fram inom offentlig digitalisering, varvid det finns tydliga förbättringsmöjligheter.

Denna rapport sammanfattar utbildningsinsatsen, lyfter deltagarnas slutsatser och diskuterar optimal design av utbildningssatningar kring digitalisering.

¹ <https://skr.se/skr/naringslivarbetedigitalisering/digitalisering/strategifordigitalutveckling.6728.html>

² <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/kommunens-digitaliseringsstrategi/>

³ <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/statusrapport-2021/>

⁴ Mergel, I., Edelman, N. and Haug, N., 2019. Defining digital transformation: Results from expert interviews. Government information quarterly, 36(4), p.101385.

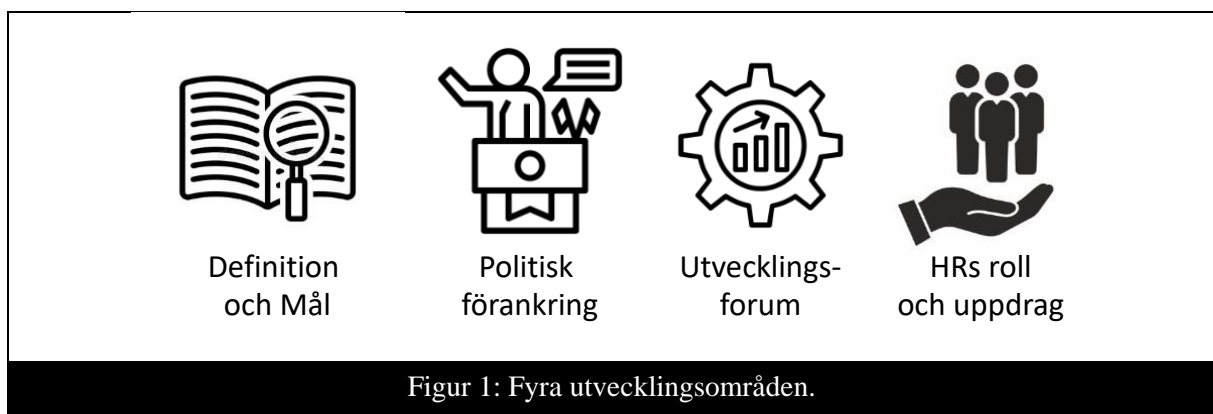
2. Resultat

Kursen genomfördes med stor framgång under fem veckor hösten 2021. Varje vecka innefattade ett återkommande mönster av tillgängliggörande av material (filmer, podcasts och rapporter), en kortare avstämning på onsdagen samt en tre timmars session under fredagen. Varje vecka hade ett särskilt tema (Digitalisering, Styrning, Organisering, Strategi och Sammanfattning).

Deltagarna (chefer och experter inom förvaltningarna) gavs i uppgift att reflektera kring materialet utifrån sin egen verksamhet, med fokus på att både lyfta exempel på teoretiska fenomen i sin egen praktik samt reflektera kring eventuella lösningar. Syftet med utbildningen var dels att utbilda och lyfta digitaliseringskompetensen i organisationen, men även att tillsammans skapa ingångsvärden för nödvändiga förändringar i stadens digitaliseringsarbete.

Kursens genomförande utmärktes av en mycket hög nivå av engagemang från deltagarna. Genom att tillsammans lyfta konkreta exempel från verksamheten blev eventuella brister i nuvarande angreppssätt från staden tydliga, men samtidigt synliggjordes enkla lösningar. Många av de brister som framkom under kursen kunde härledas till tolkningar av existerande styrning som inte var nödvändiga, utan där man egentligen kunde välja en annan tolkning som möjliggjorde mer ändamålsenlig digitalisering. Kursen blev en koordinationsmekanism som möjliggjorde nya och fördjupade samarbeten mellan deltagande förvaltningar, och motverkade därmed silofiering.

I den avslutande sessionen gavs deltagarna i uppgift att sammanfatta rekommendationer för hur Mölndals stad skulle gå vidare med digitalisering (Bilaga A). Deltagarna identifierade fyra gemensamma utvecklingsområden.



Figur 1: Fyra utvecklingsområden.

De fyra utvecklingsområdena presenteras utan inbördes ordning.

2.1. Definition och mål

Deltagarna såg bristen på en kommunkoncernövergripande definition av digitalisering som undvek att rikta digitalisering till enkom intern effektivitet. Synen på digitalisering som en balansering av effektivitet och innovation samt intern- kontra extern direkt nytta lyftes som värdefull för staden, och något som man behövde arbeta för att förankra och kommunicera genom hela organisationen.

Deltagarna såg vikten av att med utgångspunkt i en gemensam definition förfina den existerande digitaliseringsplanen och säkerställa att digitaliseringens prioritering var ändamålsenlig givet övergripande målsättningar.

2.2. Politisk förankring

Deltagarna poängterade vikten av att säkerställa politisk förankring av digitaliseringsfrågorna. Givet att digitalisering ej är värdeneutral behöver politiken vara engagerad i vägval och prioritering på en övergripande nivå. För att möjliggöra förankring i politiken såg deltagarna ett behov av att utbilda politiken kring vad digitalisering är, samt vad som krävs av en organisation för att lyckas med digitalisering.

2.3. Utvecklingsforum

Deltagarna upplevde kursens dialogformat som något som var direkt möjliggörande för digitalisering i staden. Genom att samtala om utvecklingsrelaterade frågor över förvaltningsgränserna löses många konkreta utmaningar direkt, och nya möjligheter identifieras. Möjligheten till tvär-funktionella samtal bör med andra ord fortgå även efter kursens genomförande, varvid nya forum behövs. Forum där dialogen står i centrum snarare än beslutsfattande, där utvecklingsinitiativ kan diskuteras och utvecklas gemensamt.

2.4. HRs roll och uppdrag

Givet det annorlunda kompetensbehov som föreligger med fortsatt digitalisering behöver HRs roll omformuleras. Deltagarna såg vikten av att ge HR i uppdrag att stötta i digitalisering både konkret genom ett fokus på verksamhetsutveckling samt genom att vara en strategisk dialogpartner vid kompetensförsörjning. Vikten av att se över konfigurationen av personliga egenskaper för chefsrekrytering togs upp som ett särskilt exempel, vid sidan av vikten av att säkerställa rätt nivå av digital kompetens bland medarbetare.

3. Analys och rekommendationer

De fyra utvecklingsområden som identifierades i kursen ses samtliga som relevanta och väl i linje med forskningens rekommendationer. Vikten av att utgå från en gemensam definition i genomförande och planering, att säkerställa kopplingen till politik/demokrati, att skapa möjligheter för dialog och att säkerställa kompetensförsörjning är inte unika för Mölndals stad, men just processen genom vilka dessa rekommendationer har vuxit fram genom kursen ses som unikt.

Genom att låta deltagare i form av chefer och experter inom förvaltningarna själva skapa mening och prioritera åtgärder fortlöpande genom kursen skapas särskilt fördelaktiga förankringseffekter. De nu högst prioriterade åtgärderna för Mölndals stad är samtliga väl förankrade i verksamheten, varvid genomförande torde möjliggöras. Tidigare studier pekar ut riskerna med att lyfta in rekommendationer för att därefter förankra, och i Mölndals fall kan dessa risker undvikas.

Samskapandet av en gemensam förståelse ses som det främsta värdet av kursen. Kursen har agerat som ett dialogforum för att skapa nya kontakter och koordinera såväl grundsyn som aktiva initiativ mellan förvaltningarna.

På basis av erfarenheterna från Mölndal kan följande rekommendationer ges kring design av utbildningsinsatser för ändamålsenlig digitalisering.

1. Utbildningen bör sammanföra olika funktioner, bolag och förvaltningar inom en koncern. Genom att vara tvär-funktionell inom en organisation skapas möjligheter till samordning och samskapande av förståelse, väl grundad i den mångfald som koncernen innefattar.
2. Utbildningen bör vara dialogbaserad, dvs ge mycket utrymme till fördjupade diskussioner med utgångspunkt i faktisk verksamhet men med föreläsningar och material som utgångspunkt.
3. Utbildningen bör tidigt poängtera vikten av att samtliga deltagare tar del av materialet. Detta säkerställer att samtliga deltagare kommer in rätt i samtalen.
4. Kursen kan med fördel levereras helt digitalt, då detta minskar tröskeln för deltagande.
5. Utbildningen bör utgå från en patologi, där organisationens brister ses som utgångspunkter för förbättring snarare än alena tillkortakommanden.
6. Utbildningen behöver vara bottnad i den senaste forskningen för att säkerställa att grundläggande definitioner et cetera ligger i linje med den främsta kunskapen.
7. Utbildningen bör syfta till att skapa digitala förmågor i organisationen, snarare än att bara förmedla kunskap.
8. Deltagarna bör ses som aktiva förändringsagenter, och kursen ett forum för verksamhetsutveckling.
9. Integration med mognadsmätning (DiMiOS) plattar till lärandekurvan.

4. Avslutande kommentarer

Mölnåls stad utgör forskningskonsortiets första långa utbildningsåtagande mot en enskild organisation. Vi gick in i uppdraget med höga förväntningar på att kursen skulle agera utvecklande inte bara för deltagarna utan även för staden, samt att vi skulle få möjlighet till lärande kring former och effekter av utbildning inför framtida eventuella satsningar.

Samtliga involverade lärare blev redan från första träffen överväldigade över det engagemang och den energi som deltagarna förde in i utbildningen. Deltagarna såg det som en ynnest att få gå kursen, och de kände stolthet över att arbeta i en kommun som satsade så stort på kompetensutveckling för sina medarbetare.

Samtidigt var kursen designad på ett sätt som satte särskilt ljus på felaktig organisering och styrning av digitalisering. Just brister i existerande praktik lyftes återkommande, vilket upplevdes som initialt jobbigt för deltagarna då deras egen organisation korrelerade starkt med just bristfällig organisering och styrning. Detta lyftes även i dialog med uppdragsgivaren som en risk, men föranledde ingen omdesign av utbildningen. Ur uppdragsgivarens synvinkel var det ingen idé att försöka undvika förståelsen för brister i den egna organisationen, snarare tvärtom: Att just få insyn och förståelse kring hur man i dagsläget felriktar insatser och styrning lyftes som särskilt viktigt.

Ur detta perspektiv blev kursen en form av live-case där organisationen analyserades ur olika perspektiv fortlöpande under fem veckor⁵. Av deltagarna själva i samarbete med lärarna. Varje vecka innehöll ett specifikt fokus, med allt material förankrat i den senaste forskningen inom fältet. Deltagarna fungerade delvis som aktionsforskare, där de verkade med ny kunskap i organisationen och reflekterade kring detta i efterhand⁶.

Sättet som kursen genomfördes suddar således ut gränsen mellan utbildning och verksamhetsutveckling, där hela kursen blev en enda lång intervention. Detta är intressant ur ett metodmässigt perspektiv, samt ger ingångsvärden för hur framtida uppdragsutbildning bör designas. Givet digitaliseringens kritikalitet för verksamheter inom offentlig sektor bör utbildningsinsatser riktas för att uppnå inte bara effekter på personligt lärande, utan även effekter i organisatorisk förmåga. Genom kursen skapas nya förmågor, som under kursens gång förfinas och tillämpas för omställning i en digital tid.

Göteborg 2021-11-30

Johan Magnusson, Tomas Lindroth och Jacob Torell

⁵ Culpin, V. and Scott, H., 2012. The effectiveness of a live case study approach: Increasing knowledge and understanding of 'hard' versus 'soft' skills in executive education. *Management Learning*, 43(5), pp.565-577.

⁶ Se Anette Olin's forskning kring lärare, <https://www.ifous.se/utveckla-larares-praktik-och-profession-vad-varfor-hur-och-av-vem/> för vidare inspiration om metoden.